

Slovenská Technická Univerzita v Bratislave
Fakulta Elektrotechniky a Informatiky

Podnikový transformačný proces

Mádel Martin
osobné č.: 36017
martin.madel@gmail.com

Leginus Martin
osobne č.: 35533
martin.leginus@gmail.com

OBSAH

PODNIKOVÉ VÝROBNÉ FAKTORY:	3
<u>ELEMENTÁRNE PODNIKOVÉ VÝROBNÉ FAKTORY:</u>	3
<u>DISPOZITÍVNE PODNIKOVÉ VÝROBNÉ FAKTORY:</u>	4
<u>DODATOČNÉ VÝROBNÉ FAKTORY:</u>	5
<u>GRAF PODNIKOVÝCH VÝROBNÝCH FAKTOROV:</u>	6
PODNIKOVÝ TRANSFORMAČNÝ PROCES	7
<u>MATERIÁLOVÉ HOSPODÁRSTVO PODNIKU</u>	8
<i>Organizácia zásobovania</i>	9
<i>Marketing nákupu zásob</i>	11
<i>Plánovanie nakupovania zásob</i>	11
<u>VÝROBNÉ HOSPODÁRSTVO PODNIKU</u>	12
<i>Zákonitosti výrobného procesu</i>	14
<i>Typ výroby</i>	14
<i>Výrobná kapacita podniku</i>	14
<u>ODBYT:</u>	15
<i>Prieskum trhu:</i>	15
<i>Marketing:</i>	15
<u>PRIEREZOVÉ (PODPORNÉ) PODNIKATELSKÉ ČINNOSTI</u>	16
<i>Personálna činnosť podniku:</i>	16
<i>Financovanie podniku:</i>	16
<i>Investovanie podniku:</i>	17
<i>Výskum a vývoj:</i>	17
KONTROLNÉ OTÁZKY:	17
POUŽITÁ LITERATÚRA:	17

PODNIKOVÉ VÝROBNÉ FAKTORY:

Predstavujú vstupy do výrobného (transformačného) procesu, a zároveň sú navzájom prepojené. Medzi týmito procesmi sa vytvárajú navzájom určité väzby v podobe nadradenosti a podradenosti a vytvárajú sa i medzi základnými prvkami transformačného procesu podniku a vonkajším okolím podniku. Kombinácie týchto väzieb umožňujú sa približovať podniku k ich optimálnej kombinácii z hľadiska jeho cieľov.

Podnikové výrobné faktory vstupujú do procesu v podobe prvkov, väzieb medzi nimi a na vonkajšie okolie podniku, z čoho vyplíva aj ich členenie na:

- **Elementárne**
 - prvotné a základné prvky výroby (práca)
- **Dispozitívne**
 - predstavujú väzby medzi elementárnymi vyr. faktormi (kontrola)
- **Dodatočné**
 - predstavujú väzby na vonkajšie okolie podniku (dane)

Elementárne podnikové výrobné faktory:

Sú to faktory, ktoré hrajú v transformačnom procese podniku rozhodujúcu úlohu. Predstavujú prvotné prvky vstupu a z hľadiska toho, akú úlohu zohrávajú v transformačnom procese ich delíme na:

- **Potenciálne elementárne výrobné faktory** – tieto faktory v konečnom dôsledku prenášajú svoju hodnotu do nových výrobkov alebo služieb a vzhľadom na to, že sa opotrebúvajú len postupne, zúčastňujú sa na viacerých transformačných procesoch. Miera ich účasti na transformačnom procese je rôzna, preto ich môžeme ďalej deliť na:
 - **aktívne** (stroje, pracovná sila)
 - **pasívne** (pozemky, budovy, priestory)
- **Spotrebúvané elementárne výrobné faktory** – v priebehu jedného transformačného procesu sa jednorázovo spotrebujú. Treba si všímať i také ich vlastnosti ako napr. stupeň ich spotreby až do podoby odpadu, teda či a ako je ich možné využiť znovu v rovnakom alebo inom výrobnom procese. Ich spotrebúvané množstvo priamo závisí od celkového objemu vyrábanej produkcie / jednotka času.
 - **priame** – tvoria priamu podstatu výrobku (polotovary)
 - **nepriame** – nevchádzajú do výrobku, len ho dotvárajú, resp. ovplyvňujú priebeh výroby (chladiaca kvapalina)

Dispozitívne podnikové výrobné faktory:

Tieto faktory sú definované ako činnosti a funkcie potrebné na vytváranie väzieb medzi elementárnymi výrobnými faktormi, kde rozhodujúcou činnosťou pre optimálne vytváranie týchto väzieb je riadiaca činnosť človeka. Táto práca má úplne iný charakter ako práca vstupujúca v podobe elementárnych výrobných faktorov. **Riadiaca práca** na najnižších úrovniach riadenia nemusí byť exaktne oddelená od práce prvotnej a môže ju vykonávať tá istá osoba.

Zložky riadenia:

- **Plánovanie**
 - východisková zložka riadenia, ktorá určuje ciele podniku a prostriedky ako ich dosiahnuť.
 - komplexný tvorivý proces bez časového ohraničenia, ktorý pozostáva z čiaškových procesov
 - proces vedomý a cieľavedomý, je teda opakom intuitívnych metód a rieši otázky technické, ekonomické, organizačné
 - zakladá sa na získavaní informácií pre riešenie budúcich problémov, ktoré môžu nastať v oblasti riadenia podniku

- **Organizácia**
 - takzvaná predĺžená ruka riadenia
 - organizuje a mobilizuje všetky tvorivé sily podniku predurčujúce naplnenie cieľov podniku
 - na základe cieľov podniku zoskupuje a organizuje elementárne výrobné faktory ku maximálnej schopnosti výkonu

- **Rozhodovanie**
 - etapa rozhodovania priamo nadväzuje na plánovanie
 - zaoberá sa hodnotením určitých alternatív riešení a jeho výsledkom je prijatie konkrétneho cieľa činnosti a spôsobuje ho dosiahnutia.
 - je to cieľavedomá činnosť analyzujúca problém, stanovujúca varianty jeho riešenia a následne dokáže podľa určitého kritéria určiť najvhodnejší spôsob riešenia problému vzhľadom na vytýčený cieľ podniku

- **Kontrola**
 - jej úlohu predstavuje neustále porovnávanie skutočného vývoja podnikových procesov s ich želaným vývojom
 - cieľom kontroly je zistiť a odstrániť aspekty spôsobujúce neželané výchylky skutočnosti od želaného vývoja a naopak nečakane kladné aspekty analyzovať s následným využitím ich pozitív

- je do veľkej miery spojená s plánovaním, nakoľko negatívne výsledky kontrolného procesu môžu často súvisieť s nereálnosťou stanovených cieľov, avšak i s chybami v organizácii, či v procese rozhodovania

Ku Dispozitívnym výrobným procesom sú často zatriedované i informácie tvoriace Tok informácií, prelínajúci sa celým podnikom a je nazývaný **informačným systémom podniku**.

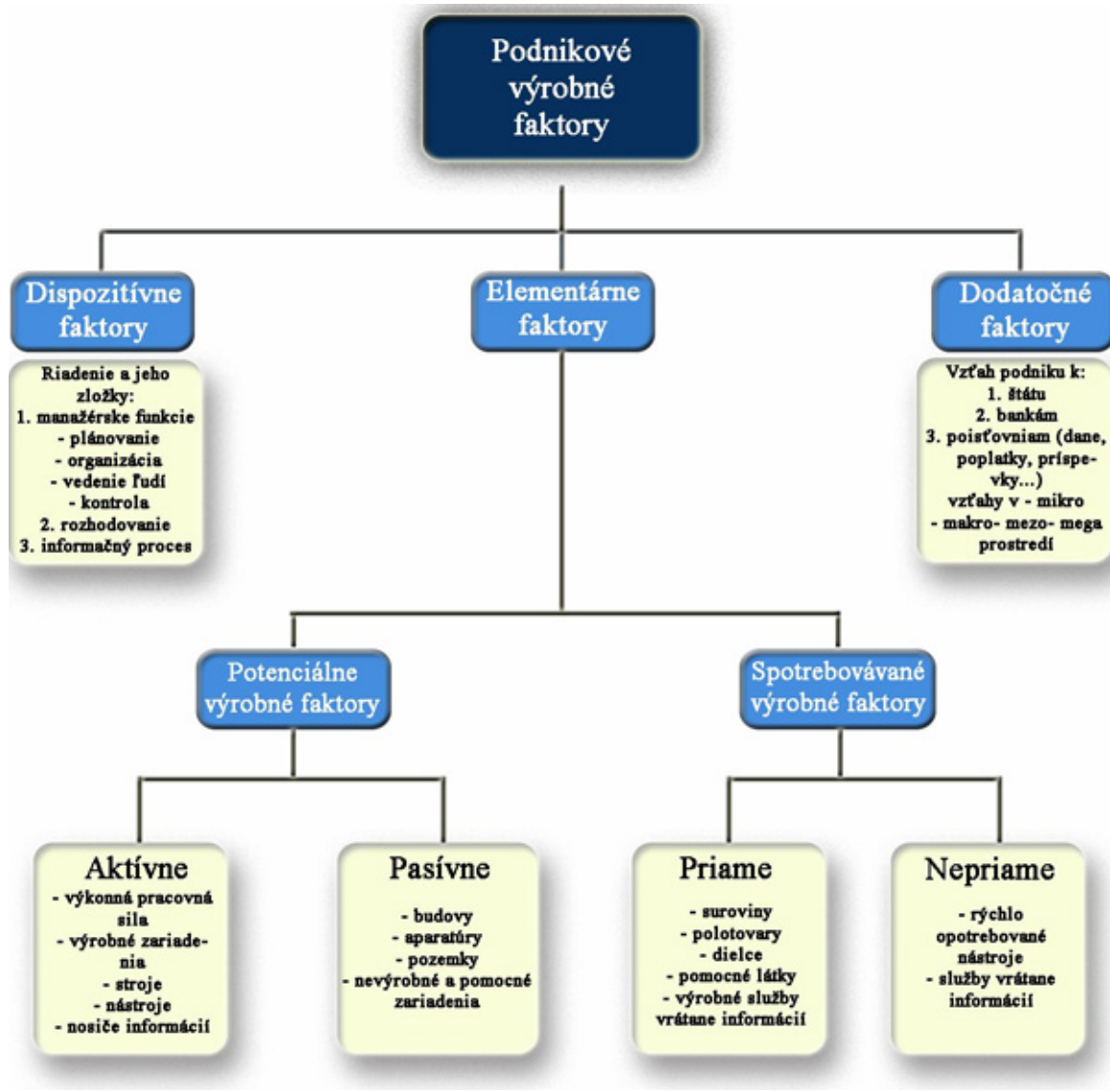
Dodatočné výrobné faktory:

Vyplávajú zo vzťahov podniku s inými podnikovými subjektmi a s nimi je prepojený napríklad dodávateľsko – odberateľskými vzťahmi. Každý podnik je previazaný väzbami voči štátu, voči ktorému si musí plniť daňovú, colnú a odvodovú povinnosť. Rovnako podnik vstupuje do vzťahov s peňažnými a poisťovacími ústavmi, poprípade leasingovými spoločnosťami.

Podľa prevažujúcich faktorov v spoločnosti ich môžeme rozdeliť na:

- Kapitálovo- intenzívne podniky – prítomný vysoký podiel elementárnych výrobných faktorov v podobe automatizovanej výroba výkonnej techniky.
- Pracovne – intenzívne podniky - prevažuje práca ako elementárny výrobný faktor (nízko mechanizovaná výroba, vedecká činnosť...)

Graf podnikových výrobných faktorov



Podnikový transformačný proces



Transformačný proces podniku sleduje základné poslanie – lepšie premeniť (zhodnotiť) vstupy na trhom žiadané výstupy a celkovo zvýšiť kvalitu, účelnosť a hospodárnosť reprodukčného procesu podniku.

Podnikovým transformačným procesom rozumieme rôzne podnikové činnosti, ktorých cieľom je zmena podnikových vstupov na výstupy. Podnikové výstupy môžeme merať napríklad tržbou, t. j. súčinom počtu predaných jednotiek a ceny za jednu jednotku. Cieľom transformačného procesu je zisk, pod ktorým rozumieme rozdiel medzi tržbami a nákladmi na ich dosiahnutie.

Podnik sa snaží uskutočňovať transformačný proces čo najhospodárnejšie a preto hľadá z hľadiska hospodárnosti najvhodnejšiu kombináciu výrobných faktorov. Jeho cieľom je maximalizácia zisku a znakom hospodárnosť. Princíp hospodárnosti môže podnik zabezpečiť tromi spôsobmi:

- s danými vstupmi sa podnik snaží dosiahnuť maximálny výstup
- dané výstupy sa snaží realizovať s minimálnymi vstupmi
- pri riešení ekonomického problému sa snaží optimalizovať vzťah medzi vstupmi a výstupmi

Hodnota podnikových výstupov sa meria celkovou tržbou, t.j. súčinom počtu predaných jednotiek a ceny za jednotku,

$$\text{Tržba} = (C_j \times Q)$$

preto podnik bude mať zisk, kým celková výška tržby bude presahovať celkové náklady všetkých výrobných podnikateľských činností.



Poznáme 3 fázy PTP:

1. zabezpečenie výrobných faktorov (obstarávanie a skladovanie)
2. tvorba podnikateľských výkonov (výroba)
3. odbyt (predaj výrobkov a služieb)

Materiálové hospodárstvo podniku

Podnikateľské činnosti ktoré tvoria podnikový transformačný proces podniku možno rozdeliť na **primárne** (výkonovo hospodárske) a **prierezové** (podporné). Typický podnikateľský systém predstavuje 3 typy primárnych hodnotových činností, pričom každá z nich zahŕňa rôzne špecifické funkcie a to sú materiálové hospodárstvo (zásobovanie) výroba a odbyt. Hlavným cieľom materiálového hospodárstva podniku je zabezpečiť zásobovanie.

Zásobovanie predstavuje funkčnú činnosť podniku, ktorou sa začína transformačný proces v ňom prebiehajúci (bez materiálového hospodárstva by sa nemohla realizovať podniková činnosť). Cieľom zásobovania je zabezpečiť hmotné vstupy v:

- požadovanej kvalite
- požadovanom sortimente a množstve
- správnom čase
- správnom mieste (doprava zásob)

minimalizovať náklady na obstarávanie a skladovanie zásob

Zásobovanie môžeme teda opísať ako súbor činností podniku súvisiacich so stanovením potrieb materiálových zdrojov na zabezpečenie predmetu činnosti podniku s ich obstaraním, dopravou, príjmom, distribúciou vstupov, ako je skladové hospodárstvo, riadením zásob a prípadnou ich úpravou pred odovzdaním, do výroby, inšpekciou a reklamáciou chybných vstupov.

Organizácia zásobovania

Organizáciu obstarávania zásob zabezpečujú v každom podniku útvary zásobovania alebo útvary nákupu. Organizačná štruktúra útvaru zásobovania v každom podniku závisí od faktorov

vonkajšie faktory

- počet dodávateľov
- externé možnosti zabezpečenia dopravy
- územné rozmiestnenie dodávateľov

vnútorné faktory:

- objem výroby, zameranie výroby, sortiment
- technické vybavenie podniku
- špecifiká technologického procesu tvorby produktov
- podniková doprava

Poznáme tri typy organizácie útvarov zásobovania:

- centralizovaný typ
- decentralizovaný typ
- kombinovaný typ

Pri **centralizovanom** type útvaru zásobovania sú všetky činnosti vykonávané v tomto útvare (nákup, skladovanie, doprava...) centralizovane, t.j že vnútorná organizačná štruktúra útvaru zásobovania vychádza z delby práce podľa týchto činností.

Výhodou centralizovaného typu útvaru zásobovania je možnosť užšej funkčnej špecializácie a tým **vyššej odbornosti** zabezpečovania týchto činností. Rizikom je, že takéto úzke profesijné zameranie povedie k stereotypnému mysleniu, neschopnosti komplexne posúdiť riešený problém. Uplatňuje sa väčšinou vo veľkej firme so stabilným a úzkym výrobným programom, nakoľko je **nepružný** na potrebu operatívnych zmien (napríklad – nábytkárska spoločnosť ktorá odoberá len spracované drevo..), a taktiež aj pri malých firmách kde každú funkčnú činnosť vykonáva jeden pracovník.



Pri **decentralizovanom type** útvaru zásobovania sú jednotlivé funkčné činnosti decentralizované, podľa rôznych hľadísk

- podľa materiálových skupín
- podľa geografického pôvodu dodávateľov (oddelenie pre zahraničných dodávateľov, oddelenie pre domácich dodávateľov)

Výhodou tohto typu útvaru zásobovania je predpoklad **hlbších technických znalostí** o materiáloch (pri materiálovej decentralizácii), nadviazanie hlbších kontaktov s dodávateľmi (pri decentralizácii podľa dodávateľov). Riziko je nižšia odbornosť zvládnutia funkčných činností (nákup , skladovanie, doprava pri jednotlivých materiálových skupinách...)

Takýto typ organizácie útvaru sa vyskytuje v stredných a veľkých podnikoch, kde sa nakupuje veľké množstvo rôznych zásob alebo existuje veľa dodávateľov územne rozptýlených.



Kombinovaný typ kombinuje organizačné výhody predchádzajúcich typov riadenia útvarov zásobovania.

Marketing nákupu zásob

Medzi rozhodujúce činnosti nákupného marketingu zásob považujeme

- hodnotenie trhovej pozície a výber dodávateľov (prieskum trhu dodávateľov, vrátane ich konkurenčnej pozície).
- vzťahy s dodávateľmi – komunikácia s dodávateľmi, vrátane dohadovania nákupných podmienok – súčasťou ktorých je aj cena, kvalita, množstvo a termín dodávok

Preto asi najdôležitejšie činitele ktoré treba brať do úvahy pri výbere vhodného dodávateľa považujeme :

- spoľahlivosť (schopnosť plniť precízne vopred dohodnuté podmienky dodávky zásob)
- poskytované služby (rozumieme ako platobné a úverové podmienky, úroveň samotného predaja, servis..)
- lokalizácia (umiestnenie dodávateľa a dopravný prístup)

Plánovanie nakupovania zásob

Bilancovanie nákupu je základným prvkom zásobovania. Bilancujú sa zdroje (disponibilná zásoba a dodávky, ktoré treba zabezpečiť) a potreby (očakávaná spotreba pri výrobe).

Základná bilančná rovnica je: $N = M + (Z_k - Z_p)$

N – veľkosť nákupu ktorý musí byť zabezpečený dodávateľom

M – predpokladaná spotreba v danom období

Z_k – konečná zásoba po ukončení výroby ; Z_p - počiatočná zásoba v danom období

Existujú rôzne metódy zisťovania spotreby materiálu(ktorá je kľúčová pre veľkosť nákupu) v plánovanom období. Keď už podnik odhadol svoje potreby dodávok, je ešte potrebné naplánovať postup dodávok – rozdelenie do čiastkových dodávok. Treba zvážiť výhodnosť nakupovania v malom alebo veľkom množstve (zľavy pri väčšom odbere = nižšie výrobné ceny, potreba skladovania, prostriedky v zásobách...).

Výrobné hospodárstvo podniku

Výrobná činnosť ovplyvňuje základne fungovanie podniku, jeho postavenie na trhu a konkurenčnú schopnosť jeho výrobkov. Výrobe sa preto venuje maximálna pozornosť na každom stupni riadenia podniku. Výroba predstavuje konkrétnu premenu vstupov na výstupy (výrobky, služby).

Výrobný proces môžeme členiť podľa viacerých hľadísk:

- výrobného programu (ako sa jednotlivé výrobné procesy podieľajú na tvorbe výstupov. **Hlavný výrobný proces** – základ výrobného procesu, v súlade s výrobným plánom podniku. **Pomocný výrobný proces** – výrobky potrebné pre realizáciu hlavného výrobného procesu, napr. výroba výrobných pomôcok, opravárske práce. **Vedľajší výrobný proces** – zabezpečuje všetky druhy energií)
- zložitosť výrobkov
- účasť prírody(premena materiálov účelne pomocou prírodných síl), človeka(práca zamestnanca), a techniky(výrobok sa vyrába samočinne pomocou strojov)
- použitá technológia (aké technologické postupy boli použité napr. mechanické technologické procesy – zmenil sa tvar a veľkosť výrobku ale nie jeho podstata)
- skladba výrobkov (delenie na výrobné fázy napr. **pred zhotovujúca fáza** – spracovanie materiálov na polotovary, ktoré sú potrebné v ďalších fázach výroby...)

Výsledkom výrobného procesu je výrobok, ktorým podnik – výrobca uspokojuje potreby spotrebiteľa. Schematicky môžeme jednotlivé úrovne výrobku nasledovne:

Z tohto pohľadu sa výrobok stáva súhrnom **funkčnosti, užitočnosti a dizajnu**. Pod **funkčnosťou** rozumieme schopnosť výrobku vykonávať požadované funkcie v požadovanom prostredí.

Účinnosť predstavuje dosiahnutie požadovaného stupňa výkonnosti, hospodárnosti, ovládateľnosti, trvanlivosti a efektu pre spotrebiteľa.

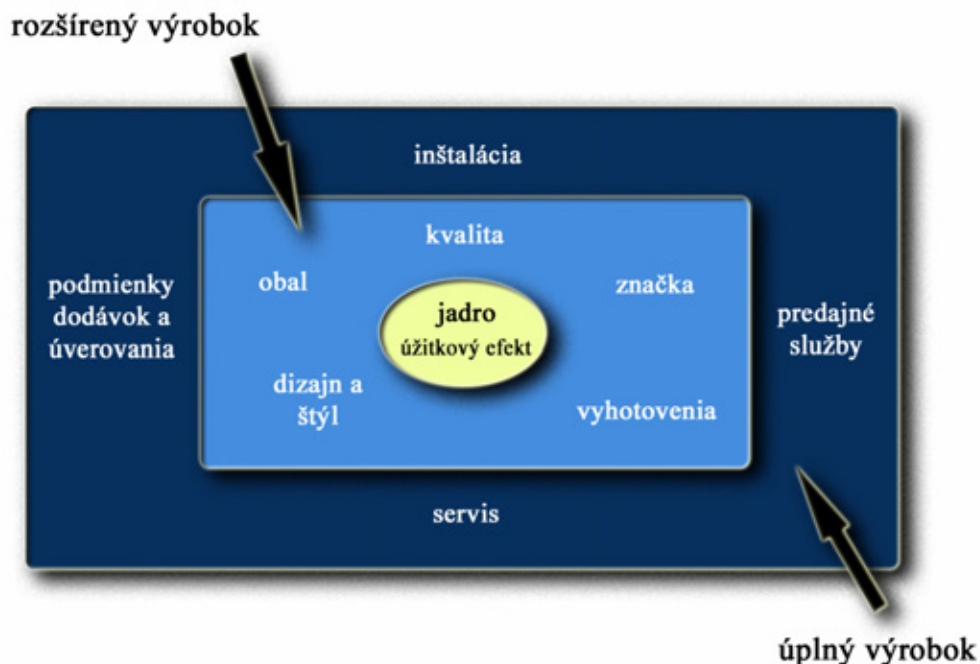
Dizajn vytvára estetický dojem, ktorý spôsobuje pozitívny vzťah k výrobku.

Jadro výrobku je základnou úrovňou výrobku t.j. predstavuje základný úžitkový efekt. Je zhmotnením funkčnosti výrobku a popisuje jeho účel. Poskytuje úžitok, ktorý požaduje spotrebiteľ.

Rozšírený výrobok má tieto charakteristické znaky: kvalita, vyhotovenie, dizajn a štýl, značka, obal

Výrobok v najširšom ponímaní chápaný ako **úplný výrobok**, musí zahŕňať aj dodatočné služby. K týmto službám patria: inštalácia – výrobku, možnosť platenia formou úverov, možnosť prenájmu, výhodné dodacie lehoty. Výroba teda musí ponúkať viac, nielen konkrétny výrobok.

Úrovne výrobku:



Zákonitosti výrobného procesu

Aby úspešne prebiehal výrobný proces treba dodržiavať určité zákonitosti medzi ktoré patrí:

- **proporcionálnosť** (kvantitatívna a kvalitatívna vyváženosť medzi zložkami výrobného procesu, musí zabezpečiť aby štruktúra a objem výrobného potenciálu zodpovedali objemu prácnosti výrobkov)
- **paralelnosť** (súbežnosť, súčasne sa uskutočňujú rovnaké alebo rozdielne činnosti výrobného procesu čím sa skrátí jeho celková dĺžka, urýchlí sa prísun výrobku na trh, znižuje sa potreba zásob)
- **rytmickosť** (rovnaký a pravidelný priebeh výrobného procesu, ktorým sa dosiahne: rovnomerné plnenie dodávok zákazníkom, racionálne využitie všetkých výrobných faktorov, nepretržitá a prúdová výroba)
- **nepretržitosť** (súhrn predchádzajúcich troch zákonitostí)

Typ výroby

Na základe technologických znakov (miera opakovateľnosti, resp. stupeň stálosti výrobného procesu) rozdeľujeme 3 typy výroby:

- **hromadná výroba** (prevláda výroba malého počtu druhov výrobkov vo veľkom množstve, vysoká miera opakovateľnosti, vysoký stupeň stálosti)
- **sériová výroba** (zhotovovanie viacerých výrobkov za sebou v obmedzenom počte – pružnejšie prispôsobenie výroby požiadavkám trhu)
- **kusová výroba** (časté striedanie výroby rôznych výrobkov a vykonávania rôznych prác – jedinečnosť každého výrobku ako si to vyžaduje budúci zákazník)

Výrobná kapacita podniku

Predstavuje maximálne možný objem výroby požadovaného sortimentu a kvality, pri danej výrobnej štruktúre za jednotku času a pri uplatnení overených výrobných skúseností a efektívnej organizácii výrobného procesu. Existujú rôzne metódy výpočtu výrobnéj kapacity podľa rôznych kritérií.

Odbyt:

Predstavuje záverečnú fázu transformačného procesu, predaj vyrobených výrobkov alebo služieb. Je završením procesu.

Odbyt – je spojovacím článkom medzi výrobou a spotrebou – úlohou odbytu nie je, len predaj výrobkov a ich dodanie odberateľom, ale aj aktívne ovplyvňovanie výrobného procesu na základe informácií získaných prieskumom trhu, lebo podnik vyrába pre trh.

Prieskum trhu:

Prieskum trhu podľa objektu skúmania:

- **hospodársky** – je zameraný sa na zistenie objektívnych veličín trhu (cena, kvalita, objem)
- **sociologický** - sleduje osoby a ich správanie. Zameriava sa vonkajšie charakteristiky (vek, pohlavie, príjem) a na vnútorné charakteristiky (potreby, povahy, nároky).

Prieskum trhu podľa časového hľadiska:

- **analýza** - získavame údaje o momentálnej situácii na trhu
- **sledovanie trhu** - permanentná činnosť prieskumu trhu

Prieskum trhu podľa metód získavania informácií:

- **primárny** - prieskum v teréne
- **sekundárny** - získava sa z dotazníkov, ankiet,...

Marketing:

- orientácia podnikových činností na trh
- jeho cieľom je zvýšiť dopyt po podnikových výkonoch prostredníctvom marketingových nástrojov.

Základné marketingové stratégie:

Stratégia využitia trhu - podnik sa usiluje o posilnenie svojej odbytovej situácie, na doterajších trhoch s doterajšími výrobkami.

Stratégia rozšírenia trhu - ide o získanie nových trhov pre doterajšie výrobky.

Stratégia diferenciacie - ide o vývoj nových výrobkov na doterajších trhoch.

Stratégia diverzifikácie výrobkov - s novými výrobkami sa podnik usiluje získať nové trhy.

Marketingové nástroje:

- **informačné** - pri prieskume trhu, ich úlohou je sledovať vývoj potrieb, dopytu a na základe tohto predpovedať ich budúci vývoj.
- **prevádzkové** - na ovplyvňovanie odberateľov:
 1. **výrobná a sortimentová politika** - úlohou podniku je prispôbiť ponuku výrobkov a služieb meniacim sa potrebám spotrebiteľov.
 2. **cenová politika** - predstavuje proces tvorby cien a ich pružné prispôsobenie meniacim sa podmienkam
 3. **distribučná politika** - zabezpečuje premiestňovanie výrobkov od výrobcu k spotrebiteľovi. Môžeme ju organizovať ako priamy predaj (od výrobcu k spotrebiteľovi) alebo ako nepriamy predaj (pomocou obchodných organizácií).
 4. **komunikačná politika** - zameriava sa na podporu predaja a jej cieľom je presvedčiť zákazníka o prednostiach výrobkov a služieb (reklama, veľtrhy, výstavy)

Prierezové (podporné) podnikateľské činnosti

- personalistika
- financovanie
- investície
- výskum a vývoj

Personálna činnosť podniku:

- Cieľom personaliky je, zabezpečenie dostatočného počtu pracovníkov s vhodným vzdelaním, kvalifikáciou. Personálna činnosť podniku sa zameriava na získanie a zamestnanie pracovníkov a ďalej pôsobí v oblasti ich zaškolovania, vzdelávania a rekvalifikácie.

Financovanie podniku:

- zabezpečuje pre podnik dostatočný prísun finančných zdrojov a tým aj finančnú sebestačnosť podniku, zachovanie a udržanie finančnej rovnováhy

- a) externé financovanie - je získavanie kapitálu z vonkajších zdrojov (úvery, dotácie), dodatočné vklady spoločníkov
- b) interné financovanie - je zisk, odpisy

Investovanie podniku:

- Pod investičnou činnosťou podniku rozumieme vzdanie sa časti spotreby súčasného dôchodku (zisku) podniku za účelom dosiahnutia vyššieho dôchodku (zisku) v budúcom dlhšom časovom období. Investície môžu mať podobu hmotnú, ak sa dotýkajú zmien vo výrobnotechnickej základni podniku, nehmotnú, ak investičné výdavky smerujú na rozšírenie výskumu, vzdelania, know-how, prípadne môže ísť o finančné investície. Vtedy podnik nakupuje cenné papiere, požičiava peniaze za úrok a pod.

Výskum a vývoj:

- Snaha zdokonaľovať vedecko- technologické postupy za účelom získania určitých inovácií. Inováciám predchádzajú určité nápady, tvorivé myšlienky, aktivity vedúce k zmenám, zdokonaleniam. Tieto aktivity nazývame **invenciami**, nie všetky sa realizujú v praxi a menia na inovácie. Väčšina invencií sa mení na inovácie prostredníctvom investičnej činnosti podniku.

Kontrolné otázky:

- Do akej skupiny výrobných faktorov by ste zaradili riadiacu prácu v podniku a v čom všetkom spočíva?
- Vymenujte 3 fázy podnikového transformačného procesu.
- Aké vnútorné a vonkajšie faktory ovplyvňujú organizáciu zásobovania?
- Načrtnite úrovně výroby
- Popíšte rozdiel medzi centralizovaným a decentralizovaným útvárom zásobovania

Použitá literatúra:

Štefan Majtán a kolektív.: Podnikové hospodárstvo, Sprint, Bratislava, 2005
Kupkovič, M.: Podnikové hospodárstvo, Sprint, Bratislava, 2004
Ladislav Andrášik a kolektív.: Ekonomie, STU, Bratislava, 2003